

Instruções para elaboração de TCC - CBPM

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE PROCESSO

I - APRESENTAÇÃO

Estas instruções para elaboração de TCC do tipo Plano de Desenvolvimento de Equipes possui dois tópicos:

- I. SUMÁRIO PADRÃO MÍNIMO OBRIGATÓRIO PARA TIPO DE TCC “PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES”
- II. REQUISITOS ACADÊMICOS PARA O CONTEÚDO DO TCC

Seguem os dois tópicos.

I – SUMÁRIO PADRÃO MÍNIMO OBRIGATÓRIA PARA TIPO DE TCC “PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE DE PROCESSO”

1. INTRODUÇÃO

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL

- 3.1. Contexto do processo
- 3.2. Motivação para desenvolvimento
- 3.3. Desempenho esperado
- 3.4. Análise de desempenho do processo
 - 3.4.1. Evolução e tendências de desempenho
 - 3.4.2. Fatores determinantes do desempenho atual
 - 3.4.2.1 Processuais
 - 3.4.2.2 Humanos
 - 3.4.2.2.1 Competências cognitivas
 - 3.4.2.2.2 Comportamentos e atitudes
 - 3.4.2.3 Governança do processo
 - 3.4.2.4 Recursos utilizados

4. DEFINIÇÃO DO DESENHO

- 4.1. Mapeamento do processo proposto (SHOULD BE)
- 4.2. Objetivos de desenvolvimento da equipe
 - 4.2.1 Competências cognitivas
 - 4.2.2 Comportamentos e atitudes
- 4.3. Revisão da governança do processo
- 4.4. Novos recursos
- 4.5. Desempenho revisto

5. PLANEJAMENTO DA INICIATIVA

- 5.1. Principais entregas
- 5.2. Cronogramas de entregas e atividades

5.3. Responsabilidades do gestor no desenvolvimento

5.4. Custos da iniciativa

6. CONCLUSÃO

6.1. Principal contribuição da iniciativa

6.2. Limitações da proposta

6.3. Melhorias futuras

7. REFERÊNCIAS

8. ANEXOS

II – REQUISITOS ACADÊMICOS PARA O CONTEÚDO DO TCC

II.1 Formatação – seguir “Guia de Elaboração de TCC...”

II.2 Conteúdo acadêmico da Proposta aprovada

1. INTRODUÇÃO

Resumo do TCC.dentro do limite de 150 palavras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Todo modelo teórico utilizado como base para os tópicos seguintes do TCC deverá ter uma fundamentação teórica mínima a qual:

- contextualiza o modelo utilizado,
- explica as partes do modelo e seus relacionamentos
- propõe sua aplicação

Por outro lado, todo o conteúdo desenvolvido deve ser coberto de forma abrangente pela Fundamentação teórica.

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA NECESSIDADE

3.1. Contexto do processo

Explicar o contexto do processo no qual a equipe está inserida, incluindo informações tais como:

- Relação de áreas funcionais, ou unidades de negócio, envolvidas com a execução do processo,
- Relevância da equipe e seu processo para o negócio (em que situações o par é crítico para a missão da empresa? De que forma contribui para outros processos críticos?),

- Impactos gerados pelo processo em outros processos, resultados, áreas da empresa, clientes ou fornecedores.

3.2. Motivação para o desenvolvimento

Descrever motivos da empresa para desenvolver a equipe para realizar o processo especificado baseado na relevância e impactos deste na empresa.

3.3. Desempenho esperado

Estimar o desempenho requerido para a equipe empregando um indicador operacional. A estimativa deve ser baseada em informações organizacionais existentes, tais como indicadores de qualidade ou de produtividade aplicáveis.

Verificar a consistência do desempenho frente a eventuais metas organizacionais já estabelecidas para o indicador; quando existirem metas, incluí-las entre as informações e estabelecer um desempenho consistente. Uma alternativa para metas inexistentes é a pesquisa de *benchmarks* (referências de desempenho) junto às empresas, ou outras unidades de negócio nas quais as equipes possuam desempenho reconhecidamente superior.

3.4. Análise de desempenho atual

3.4.1. Evolução e tendências do desempenho

Obter evidências do desempenho atual da equipe baseadas no indicador operacional escolhido em 3.3. Com base nas evidências, identificar o gap existente entre o atual desempenho e o esperado (3.3.) que a iniciativa de desempenho deverá alcançar.

3.4.2. Fatores determinantes do desempenho atual

3.4.2.1 Processuais

Incluir:

a) mapeamento do processo atual (AS IS): representar o processo por modelos conforme a notação BPMN (Business Process Modeling Notation). Veja disciplina Melhoria de processos. Incluir também definição de papéis e responsabilidades existentes. Cada papel possui um nome identificador, e é realizado por um ou mais colaboradores. Um colaborador pode realizar diversos papéis. O processo pode demandar que o mesmo papel seja replicado em posições equivalentes, necessárias para que uma capacidade de atendimento à demanda possa ser alcançada; neste caso, vários colaboradores realizarão um mesmo papel. No entanto, ao participar do processo, tais colaboradores terão responsabilidades de atendimento equivalentes, mas dedicadas a diferentes demandas.

b) identificar atividades ou sequências determinantes do desempenho atual e justificar (suportado por evidências). Identificar também quais aspectos dos papéis e responsabilidades também são determinantes. Na análise de fatores determinantes, importante apresentar apenas aqueles relevantes do ponto de vista macro organizacional; caso não exista relevância neste nível, não apresentar nenhum fator como determinante do desempenho.

3.4.2.2. Humanos

3.4.2.2.1. Competências cognitivas

a) Por meio de uma tabela, relacionar cada papel existente no processo e quais as competências cognitivas necessárias para realizar as atividades das quais é responsável. Analisar do ponto de vista da rotina e das exceções (solicitações externas não previstas, erros).

b) Concluir o tópico identificando e justificando com evidências quais papéis atuais apresentam competências em nível que justifique o desempenho atual. Importante apresentar apenas os fatores de competência cognitiva que são relevantes do ponto de vista macro organizacional; caso não exista relevância neste nível, não deve ser apresentado nenhum papel.

3.4.2.2.2. Comportamento e atitudes

a) Por meio de uma tabela, relacionar cada papel existente no processo e quais os comportamentos e atitudes necessários para realizar as atividades das quais é responsável. Analisar do ponto de vista da rotina e das exceções (solicitações externas não previstas, erros).

b) Concluir o tópico identificando e justificando com evidências quais papéis apresentam comportamentos e atitudes que são determinantes do desempenho atual. Importante apresentar apenas os fatores ligado aos comportamentos e atitudes que são relevantes do ponto de macro organizacional; caso não exista relevância neste nível, não deve ser apresentada nenhum fator.

3.4.2.3. Governança do processo

a) Informar:

- Origem de metas: identificar papel que comunica metas para a equipe, assim como meio utilizado e periodicidade desta comunicação.
- Monitoração: informar como a monitoração do processo é realizada. Relacionar indicadores, critérios para identificar se o desempenho está em níveis adequados, informações de ocorrências do processo que são disponibilizadas pelos membros da equipe, frequência na qual as informações são consolidadas

em um relatório, papel da equipe responsável pela manutenção das informações de monitoração.

- Controle: informar papel(is) e responsabilidade(es) pela análise e sugestão de ações em resposta aos desvios de desempenho e definições de metas. Como exemplo das possíveis decisões, fazem parte das ações o dimensionamento de recursos e equipe, revisão de papéis e responsabilidades, e revisão de processo. Informar papel da organização que toma a decisão em função da sugestão.

b) Concluir o tópico identificando e justificando com evidências quais aspectos da governança são determinantes do desempenho atual. Importante apresentar apenas os aspectos da governança que são relevantes do ponto de vista total do processo; caso não exista relevância neste nível, não deve ser apresentado qualquer aspecto.

3.4.2.4. Recursos utilizados

a) Relacionar os recursos em uma tabela, desde equipamentos, insumos, sistemas de apoio, e informações.

b) Concluir o tópico identificando e justificando com evidências quais recursos são determinantes do desempenho atual. Importante apresentar apenas os recursos relevantes do ponto de vista macro organizacional; caso não exista relevância neste nível, não deve ser apresentado qualquer recurso.

4. DEFINIÇÃO DO DESENHO

4.1. Mapeamento do processo proposto (SHOULD BE)

- a) Pesquisar alternativas de processos, considerando também novos recursos e responsabilidades da equipe. Entre as fontes de informações que podem ser utilizadas:

- melhores práticas,
- *benchmarks* de outras empresas,
- soluções encontradas pelos processos de empresas cujo desempenho é referência.

Entre as alternativas podem figurar questões tais como terceirização das funções, estruturação de área específica na organização, alocação de profissionais dedicados exclusivamente ou compartilhados e uso de automação de escritório.

- b) Aborde na solução também novos papéis e responsabilidades necessários, inclusive as interfaces internas à organização e externas.

Usar mesmos requisitos para representação do processo e dos papéis e responsabilidades utilizados em 3.4.2.1.

4.2. Objetivos de desenvolvimento da equipe

Determine os objetivos de desenvolvimento da equipe com base no processo selecionado em 4.1, nas respectivas necessidades de papéis e responsabilidades definidos e alinhados às estratégias de gestão de pessoas (ou proposta de valor) organizacional. Elabore objetivos para:

4.2.1. Competências cognitivas

Use mesma representação adotada em 3.4.2.2.1.

4.2.2. Comportamentos e atitudes

Use mesma representação adotada em 3.4.2.2.2.

4.3. Revisão da governança do processo

Como parte da solução identificada em 4.1., identificar revisão na governança necessária. Aplicar mesmos requisitos encontrados em 3.4.2.3.

4.4. Novos recursos

Como parte da solução identificada em 4.1., identificar novos recursos necessários. Aplicar mesmos requisitos encontrados em 3.4.3.4.

4.6. Desempenho revisto

Estimar o novo desempenho em valor dos indicadores de desempenho definidos em 4.6 além do indicador de volume previstos após o desenvolvimento e modificações realizados.

5. PLANEJAMENTO DA INICIATIVA

5.1. Principais entregas

Relacionar e descrever as entregas (modificações, aquisições, treinamentos, etc.) principais que viabilizam cada alteração determinada no desenho definido (tópico 4).

5.2. Cronograma de entregas e atividades

Representar por meio de um gráfico de Gantt as atividades do projeto que realizam as principais entregas, adicionando atividades de planejamento e encerramento necessárias.

5.3. Responsabilidades do gestor no desenvolvimento

Descrever as responsabilidades do gestor da equipe quanto à execução da iniciativa como um todo perante a organização e perante a equipe, assim como quanto a cada atividade da iniciativa.

5.4. Custos da iniciativa

Elaborar tabela com o custo de cada entrega definida em 5.1 considerando custos de aquisição e serviços contratados. Incluir na tabela o racional do custo elaborado.

5.6. Critério de sucesso

Determinar o critério de sucesso da iniciativa com base nos objetivos pré-definidos.

6. CONCLUSÃO

6.1. Principal contribuição da proposta

Descrever sinteticamente a principal contribuição ao negócio da iniciativa.

6.2. Limitações da proposta

Elabore uma análise crítica do trabalho e descreva as diversas potenciais restrições da iniciativa (exemplos: este projeto não inclui a automação do processo, o que pode comprometer potencialmente a melhoria de desempenho da equipe ao final).

6.3. Melhorias futuras

Com base nas análises efetuadas e nas oportunidades estabelecidas pela limitações da proposta, sugerir melhorias adicionais para aplicação futura. Exemplo: em uma próxima oportunidade, é importante avaliar o ganho com a automação do processo face à necessidade do negócio.

7. REFERÊNCIAS

Usar padronização definida em “Guia de elaboração ...”. São colocadas apenas as referências citadas no texto.

8. ANEXOS